

MANAGEMENT

La cultura sistemica del rischio aziendale

L'approccio "Enterprise Risk Management" incide sugli obiettivi strategici. Ecco come...



"Il nuovo modello proietta l'azienda nei suoi valori economico-finanziari, sociali, espressivi della più ampia sostenibilità aziendale"

Nel parlare di cultura aziendale si è poco inclini a premettere, o a focalizzare, il tema del "rischio" e della sua correlata gestione, noto a livello internazionale come "risk management". Questa scarsa empatia nei confronti del rischio aziendale nasce da un'errata visione dello stesso, lontana dal considerare la sua esistenza come un'opportunità per l'orientamento strategico e per il monitoraggio continuo delle correlate performance, piuttosto che come mero elemento di minaccia. Va da sé che la parola "rischio", in ottica manageriale, produce decisamente profili di positività ed in particolare di vantaggio competitivo. È in ambito internazionale che matura un tale approccio, attingendo dalla consolidata cultura del controllo interno, così come dell'accountability e della compliance aziendale. Trattasi del modello noto come "Enterprise Risk Management" (Integrated

Framework), che nasce in America nel 2004 ad opera del Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (CoSO), sulla spinta dei vari scandali finanziari intervenuti, tra i quali si annovera il noto caso "Enron". Per la prima volta, infatti, il rischio viene concepito come elemento aziendale che influenza in primis gli obiettivi strategici, che vanno ad integrare quelli già presenti nei sistemi di controllo interno, e precisamente inerenti le operations, per l'impiego efficace ed efficiente delle risorse, il reporting, per l'integrità e affidabilità delle informazioni, e la compliance, per la conformità alle norme e regolamentazioni vigenti. Ne consegue un preciso "framework", sviluppato su tre dimensioni, quali obiettivi, componenti e strutture aziendali, e rappresentato graficamente nella forma di cubo. Oggi tale configurazione registra un'ulteriore evoluzione, giun-

gendo ad un nuovo framework, denominato "Erm, integrating with strategy and performance" (CoSO, 2017), orientato alla creazione del valore, attraverso i processi organizzativi della rispettiva value chain, ispirata alla dottrina e alle best-practice più innovative e osmotiche nel dinamico e globale contesto economico. In tale approccio, l'Erm assume un'evoluzione strutturale nella sua stessa vision, che rende il rischio "elemento di valore" e conferma l'opportunità di proiettare la relativa gestione lungo l'intera curva dei processi di management. Ed è proprio su quest'ultimo aspetto che il modello si completa sistemicamente, consentendo di legare "circolarmente" la strategia ai risultati, decisamente influenzati da una efficace e resiliente gestione del rischio. Modello questo aderente alle più innovativa cultura dell'informativa aziendale "integrata", che proietta l'azienda non solo nei suoi valori economico-finanziari, bensì nei suoi valori sociali, circolarmente più esauritivi ed espressivi della più ampia sostenibilità aziendale. Una riflessione, infine, va rivolta agli attori dell'intero processo, individuabili sia nel management interno che nelle figure degli advisor, vicini sia alla garanzia dell'informativa aziendale (commercialisti e revisori legali), sia ai temi di compliance e risk fraud, cyber crime (avvocati, giuristi d'impresa). Trattasi di profili professionali che dovranno sempre più specializzarsi, contribuendo all'evoluzione in atto della corporate governance e dei correlati sistemi di controllo interno, che confermano sempre più l'internal auditor quale figura centrale a garanzia dell'Erm, presidiato dalla figura cardine del Chief risk officer.

*A cura di Giuseppe Macario,
financial & management advisor,
Macario Management*

LE FONTI LEGAL

LA RIVISTA N°1 DEGLI AVVOCATI

PROTAGONISTI

10 Lo studio “modello-impresa”

DI GABRIELE VENTURA

ATTUALITÀ

18 Private equity, anno record

DI GABRIELE VENTURA

26 La cultura sistemica del rischio aziendale

DI GIUSEPPE MACARIO

27 L'amministrazione di attività all'estero

DI ALESSANDRO ACCINNI

GIUSTIZIA E PROFESSIONI

30 I liberi professionisti continuano a invecchiare

DI GABRIELE VENTURA

34 La “pace fiscale” ha anche effetti penali?

DI ARMADO SIMBARI

36 Non basta un segno rosso

DI ALESSIA ROSA

FISCO

38 Webtax, l'Italia ci riprova

DI VALERIO STROPPA

42 Cosa cambia per lavoratori e pmi

DI FRANCESCO GIUSEPPE CIOFFI

SOMMARIO



Rubriche

- 6 Carriere
- 8 Mandati
- 13 L'angolo dei Libri
- 15 In corsa
- 16 General Counsel
- 72 Eventi

FINANZA

44 Nel 2018 crescita doppia per fusioni e acquisizioni

DI FRANCESCA VERCESI

IMPRESA E LAVORO

48 Diritto del lavoro, un anno di riforme

DI A. ANNICCHIARICO
E A. LEONE

52 Hr agevolatore di innovazione

DI FEDERICA CHIEZZI

INNOVAZIONE E MARKETING

60 Innovazione “responsabile” per la crescita del business

DI ALESSANDRA LEONE

62 Tecnologia, quali benefici per imprese e mondo legale

DI SIMONA VANTAGGIATO

PROFESSIONE AVVOCATO

64 Giovani avvocati alla prova della partnership

DI F. CHIEZZI E G. VENTURA

73 LE FONTI AWARDS



LE FONTI LEGAL

Gen-Feb 2019 |
N°32-33 | 20 €
Mensile

www.lefonti.legal

LA RIVISTA N°1 DEGLI AVVOCATI

Lo studio legale diventa impresa

Giuseppe La Scala illustra a *Le Fonti Legal* il modello adottato dalla sua firm, una delle prime a trasformarsi in società per azioni. Nel segno dell'innovazione

Giuseppe
La Scala

**INNOVAZIONE
E MARKETING**

I benefici della tecnologia su imprese e legali. Ne parlano Rita Cataldo, Carlo E. Salodini, Francesco Taccone, Angela Tavaglione, Graziano Verdi

**PROFESSIONE
AVVOCATO**

Giovani alla prova della partnership: gli step per arrivare ai vertici nei grandi studi d'affari. Bruciando le tappe

RANKING

*Chi ha fatto più affari
nel 2018 nel **Private Equity***

Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale - 70% - LOM/MI/5193 - Prima Immissione 15/02/2019 - Anno IV N°32-33 | Gen-Feb 2019

